

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

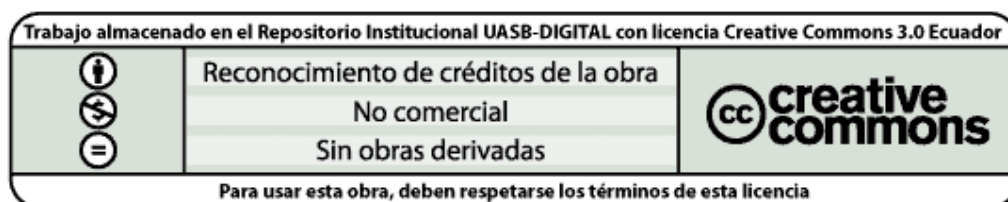
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Incidencia del aprendizaje en los planes de carrera en una empresa de software. Caso de
Structured Inteligente

María Luisa Vargas Mejía

2012



CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, María Luisa Vargas Mejía, autora de la tesis intitulada Incidencia del aprendizaje en los planes de carrera en una empresa de software. Caso de Structured Inteligente, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Master en Desarrollo del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

20 de febrero de 2013

María Luisa Vargas Mejía

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Incidencia del aprendizaje en los planes de carrera en una empresa de software. Caso de
Structured Inteligente

María Luisa Vargas Mejía

Quito, Ecuador

RESUMEN

A través de esta investigación se buscó establecer la relación existente entre el aprendizaje y el plan de carrera en una organización real; y lograr una propuesta viable para la empresa y sus empleados sobre estos temas.

El estudio está basado en una revisión de aspectos teóricos de forma bibliografía, y se incorporó la revisión de entrevistas, encuestas y observación para el análisis de la situación actual y deseada. Al realizar el estudio se determinaron tres apoyos importantes que sirven a la empresa para la obtención de sus objetivos estratégicos, los cuales son competencias, conocimientos y planes de carrera.

El resultado fue las propuestas de gestión por competencias, gestión del conocimiento y planes de carrera, alineadas a la propuesta de planificación estratégica para la empresa Structured Inteligente del Ecuador S.A.

Concluyendo que el aprendizaje incide directamente sobre los planes de carrera.

TABLA DE CONTENIDO

1. TEORÍA	8
1.1. INTRODUCCIÓN	8
1.2. CONCEPTOS	11
1.2.1. Organización	11
1.2.2. Planificación Estratégica	12
1.2.3. Competencias	13
1.2.4. Aprendizaje	15
1.2.5. Plan de Carrera	19
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.2. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	24
2.2.1. Competencias	26
2.2.2. Capacitación	29
2.2.3. Planes de carrera	32
3. METODOLOGÍA	34
3.1. ASPECTOS PREVIOS A LA SITUACIÓN DESEADA	36
4. PROPUESTA DE LA SITUACIÓN DESEADA	39
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
4.2. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS	42
4.2.1. Modelo de gestión por competencias	43
4.2.2. Modelo de gestión del conocimiento	51
4.2.2.1. Objetivos	52
4.2.2.2. Detección de necesidades	52

4.2.2.3. Diseño del plan de formación	52
4.2.2.4. Impartición	57
4.2.2.5. Evaluación	58
4.2.3. Planes de Carrera	60
4.2.3.1. Mapa de puestos	60
4.2.3.2. Perfiles de cada puesto	62
4.2.3.3. Puestos claves	63
4.2.3.4. Diseño de la ruta de carrera	65
5. CONCLUSIONES	70
6. BIBLIOGRAFÍA	73

ANEXOS

1. Cuestionario de motivos personales
2. Evaluación piloto de desempeño por competencias
3. Propuesta de curso “Entrenamiento para entrenadores”

1. TEORÍA

1.1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial encuentran que las ventajas competitivas, las cuales se basaban en recursos materiales, no son estables y cambian de manera rápida, entonces qué sucede y cómo mantienen un nivel competitivo en el mercado. Las interrogantes han obtenido una respuesta: el talento humano, como la ventaja primordial que tienen unas organizaciones con respecto a otras.

Así mismo, se requiere que el talento humano de las organizaciones se adapte a nuevas situaciones a través del aprendizaje, de manera que el aprendizaje continuo y global adquiere una dimensión estratégica.

Sin embargo existe una dificultad para romper muchos esquemas concebidos que sitúan al aprendizaje en directrices técnicas que se entregan para la realización de un trabajo específico, sin siquiera tomar en cuenta a la persona a quien va dirigida esta información¹. Para las empresas de software se hace imperioso transformar esta idea, porque los programas de sistemas y sus respectivas innovaciones se las realiza a corto plazo, entonces se requiere que el aprendizaje se lo conciba más allá de lo escrito, incluyendo en el mismo las experiencias adquiridas, la comunicación con otros, saber que lo que creemos en un momento puede ya no ser una certeza, cerrar o abrir la mente, influir en la organización. Para lo cual se considera el enfoque de competencias como una respuesta a la formación de recursos humanos, de manera que el aprendizaje así orientado implica implementar un proceso en el sistema de capacitación diferente.

¹Merce Romans, et al., *La Educación de las personas adultas*, España, Ediciones Paidós, 1998, p. 88-93.

Por lo tanto el aprendizaje influye en todas las áreas de la organización, pero de manera específica se busca encontrar su incidencia en los planes de carrera que forman parte de la planificación de recursos humanos y por ende de la estrategia de la empresa².

Se pretende, en el caso, se llegue a la obtención de un nuevo objetivo para el aprendizaje y correspondientemente la elaboración de un nuevo esquema de aprendizaje para apoyar de manera estratégica al talento humano y a la organización, donde la persona realice sus actividades por convicción no por imposición, por lo que el aprendizaje profundo³ conducirá a las personas a preguntarse si lo que realizan está bien y si ello contribuirá para sí y para los demás, se adquirirá un conocimiento de cómo y por qué actúo de determinada manera, y por qué lo hacen los demás, esto traerá consigo la sinergia en la organización de manera que pueda enfrentar los continuos cambios a los que están expuestos logrando realizar la visión propuesta. Una de las consecuencias importantes se da en los planes de carrera con el desarrollo de manera integral del talento humano.

Martha Alles propone un modelo de competencias el mismo que la define como “referencia a características de personalidad, devenidas comportamiento, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”⁴ Por lo que en la presente investigación se debe definir las competencias que se desea obtener y las que existen en la organización para que las mismas vayan alineadas a los objetivos estratégicos y de esta manera se plasmen en el plan de carrera.

² Pilar Pineda, et al., *Pedagogía laboral*, España, Editorial Ariel, 2002, p. 137-138.

³ Peter Senge, *La quinta disciplina en la práctica*, España, Ediciones Granica, 1995, p. 4-6.

⁴ Martha Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008, p 82.

Al tener las competencias se analizará la brecha existente y se tomará las acciones pertinentes dentro del aprendizaje para acortarlas o cerrarlas.

Guy Le Boterf complementa la formación en competencias basándose en planes de carrera al referirse a “Hacer posible gestionar y dirigir las trayectoria de profesionalización como uno hace posible y dirige las trayectorias de navegación. Esto supone unos objetivos de profesionalización que indican que hay que seguir unos rumbos, unos balances de competencias iniciales y periódicos que permitan saber el lugar en que nos encontramos, unos objetivos que servirán de escala”⁵, por lo que, nos ayudará a tener una visión más práctica de un plan de carrera incorporando las competencias y un desarrollo del modelo de aprendizaje que se requiere para alcanzar los objetivos.

Pilar Pineda (P. Pineda, 2002, 38-41) con su estudio sobre la formación continua como un desafío para las organizaciones y sus empleados apuntala manera sobre la formación de las personas en el aspecto netamente laboral y las formas que pedagógicamente pueden incluirse en el aprendizaje de los interesados. Para lo cual se debe analizar los entornos internos y externos que coadyuvarán a realizar una gestión de formación alineada a la planificación de las organizaciones.

La presente investigación aplica el estudio descriptivo, a través de un caso de estudio, empresa Structured Intelligence.

El proceso toma la bibliografía teórica que se relaciona con el tema para poder realizar un marco teórico, después se recolecta la documentación de la empresa Structured Intelligence, como la planeación estratégica, políticas, manuales entre otros. Se procede a realizar las entrevistas y encuestas a funcionarios de la empresa. Se

⁵Guy Le Boterf, *Ingeniería de las competencias*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001, p 44.

compara los modelos escogidos con lo anterior obteniendo las brechas existentes, se procede a formular una planificación de capacitación y planes de carrera.

Objetivo general

Formular un modelo de gestión del conocimiento como mecanismo de fortalecimiento de las competencias y las habilidades requeridas en el plan de carrera.

Objetivos específicos

Identificar la planificación estratégica, los objetivos de recursos humanos con respecto a competencias, capacitación y planes de carrera de la empresa Structured Intelligence.

Formular un modelo de gestión por competencias alineado a los objetivos estratégicos.

Presentar un plan de carrera el cual promueva la realización de los objetivos individuales y organizacionales.

La hipótesis de la investigación es el aprendizaje obtenido por el personal de las empresas favorece a que los planes de carrera se cumplan, logrando que la estrategia de la empresa cometa su objetivo.

1.2. CONCEPTOS

1.2.1. Organización

La organización es la unión de personas y medios para la obtención de un objetivo con normas a cumplir. Por lo tanto existen diversas y diferentes organizaciones en la sociedad, se las puede dividir en dos grandes grupos las lucrativas y las no lucrativas, las primeras tienen como objetivo obtener una utilidad monetaria para los propietarios por el bien o servicio ofertado, son conocidas como empresas; las segundas persiguen obtener un fin no monetario y no tienen propietarios.

Cuando las organizaciones tienen un tamaño y son más complejas es necesario administrarlas. Según Chiavenato “la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional...”⁶

Para ejecutar la acción organizacional se debe realizar una planificación estratégica.

1.2.2. Planificación Estratégica

La planificación estratégica consiste en un plan a largo plazo elaborado por los altos ejecutivos de la organización en la cual están descritos los objetivos principales, los recursos con los que se contarán y las políticas⁷.

La planificación estratégica se convierte en la guía de toda la organización, teniendo que alinear las planificaciones de las áreas a la principal.

La planificación estratégica considera varios componentes para su definición, que son los siguientes:

- La misión define a manera de argumento el por qué existe la organización, es la razón para la que fue creada. Según Paul Niven⁸ para que la misión sea eficaz debe inspirar el cambio y el crecimiento de la compañía, su temporalidad debe sobrepasar los cien años, debe ser comunicada y comprendida por todos quienes conforman la organización por lo que el lenguaje utilizado en la misma debe ser sencillo.
- La visión precisa la voluntad de la organización hacia donde quiere llegar. Esta aseveración para ser eficaz debe ser concreta, dentro de un período de tiempo a largo plazo, debe contemplar a todas las partes interesadas, ser coherente con la misión y valores, verificable, posible e inspiradora (P. Niven, 2003, 120-123).

⁶ Idalberto Chiavenato, *La teoría general de la administración*, Colombia, McGraw-Hill, 1994, p. 8.

⁷ Guillermo Gómez, *Planeación y organización de empresas*, México, McGraw-Hill, 1996, p. 55.

⁸ Paul Niven, *El cuadro de mando integral paso a paso*, España, Ediciones Gestión 2000, 2003, p. 107-108.

- Valores son principios que rigen la conducta de los miembros de la organización en cada momento de su actuar y son intemporales. Definen lo bueno y lo malo, siendo la guía en la toma de decisiones.⁹
- Propuesta de valor “es la medida, como percepción integral, de lo que los compradores, están dispuestos a dar a cambio en las transacciones por los bienes –productos y servicios- que les suministra una empresa”¹⁰.
- Mercado, se debe precisar muy bien a que clientes se proporcionará los productos ofertados por la organización.
- Productos, se debe definir muy bien los productos y/o servicios que la organización brinda a sus clientes.
- Objetivos estratégicos son los puntos prioritarios que la empresa debe alcanzar en determinado tiempo.
- Políticas son las normas que regirán a la organización y deben ser cumplidas.

La medición de resultados puede estar dada por el cuadro de mando integral determinando indicadores, él mismo que se divide en cuatro perspectivas de negocio que son: financiera, del cliente, del proceso interno y, de aprendizaje y crecimiento.

1.2.3. Competencias

David McClelland es quien propone las competencias como el conjunto de características técnicas vinculadas con actitudes que diferencian a los individuos para alcanzar mejores resultados (Hay Group/SAP, 2006,795-798).

Esto significa que los conocimientos y habilidades notorios que posee una persona para conseguir o ejecutar un empleo no asegura un desempeño excelente. Sin embargo

⁹ Hay Group/SAP, *Factbook Recursos Humanos*, España, Editorial Aranzadi, 2006, p. 89-90.

¹⁰ Germán Gómez, *Dirigir es educar –El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*, España, McGraw-Hill, 1994, p. 90.

si se incorpora los comportamientos no evidentes que se relacionan con las características personales, especialmente actitudes, se asegura un desempeño excelente.

Las competencias se caracterizan por tener niveles acumulativos o crecientes, estos niveles pueden ser desarrollados, para lo cual se requiere realizar o tener un perfil de competencias con su respectivo nivel por puestos requeridos.

Para obtener mejores resultados utilizando el modelo de competencias estas deben expresar las mejores prácticas relacionadas con la organización, representar comportamientos específicos observables y la escala debe estar acorde al perfil.

Las competencias siempre tienen que estar alineadas a la estructura y la estrategia de la organización, para una mejor aplicación se las divide en dos grupos las competencias organizacionales o cardinales y las competencias técnico-funcionales o específicas. Las competencias organizacionales o cardinales son las requeridas por la organización a cada persona que compone la misma sin importar en que escalafón se encuentre, a que área pertenezca, la diferencia radica en la escala propuesta para cada nivel jerárquico. Las competencias técnico-funcionales o específicas son aquellas inherentes al cargo concreto según el perfil requerido.

A las competencias se las ha reunido en un diccionario que sintetiza 760 tipos de conductas que abarcan el 80% de comportamientos estudiados, facilitando a la organización elegir las competencias exigidas.

Un componente importante al hablar de competencias y de comportamientos es la relacionada con los motivos que impulsan a las personas a la obtención de resultados a largo plazo, se toma la teoría de David McClelland que los divide en tres: logro, afiliación y poder (M. Alles, 2008, 55-56).

El logro hace referencia a los objetivos a obtener, decisiones calculadas, responsabilidades individuales, retroalimentación de su trabajo, apoyo de especialistas entre otros, los resultados son éxito en el trabajo con altos estándares de calidad además de estimular el crecimiento de la organización.

La pertenencia atañe directamente al mantenimiento de las relaciones con las personas, los resultados son preservar un buen clima laboral y conciliar desavenencias en la organización.

El poder consiste en el control, la influencia, la información, el apoyo aún sin ser requerido, el ímpetu al expresar emociones, intervención dentro de la dirección de la organización, los resultados son cambio en la organización y carreras de rápido crecimiento.

1.2.4. Aprendizaje

El aprendizaje según Arturo Aguirre es “un proceso de construcción y reconstrucción (no solo de registro u observación) por parte del sujeto que aprende, de conocimientos, formas de comportamiento, actitudes, valores, afectos y sus formas de expresión...que lo conduce a su desarrollo personal ...”¹¹

Para que el aprendizaje sea eficaz debe ser de interés para quien va dirigido, por lo que debe obedecer a un propósito, consecuentemente el aprendizaje es un medio primordial para los planes de desarrollo y carrera de los empleados.

La organización debe llevar a cabo un plan de formación continua, creciente, evaluadora, integral, individual y grupal que mejorará las competencias. El plan de

¹¹ Arturo Aguirre, *Módulo de estrategias metodológicas*, Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, 2004, p. 5.

formación debe contemplar diagnóstico de necesidades, objetivos y metodología, medios, herramientas e instrumentos de evaluación de resultados¹².

El diagnóstico de las necesidades en las organizaciones puede ser realizada con la clasificación de tareas, encuestas a los candidatos a capacitar, participación del capacitador y el capacitado, quejas, absentismo entre otras. En el caso específico a tratar se lo hará basado en las brechas de competencias y en el plan de carrera, vinculando también las necesidades de capacitación que los empleados proponen de manera individual.

Los objetivos pueden ser seleccionados como didácticos que se refiere al conocimiento que se adquiere al final de la capacitación, de competencias que lo relaciona con la capacidad adquirida y la aplicabilidad en su trabajo y de impacto que son los efectos esperados dentro de la organización y pueden ser medidos (Guy Le Boterf, 2001, 383).

La metodología a aplicar en el plan de capacitación de la empresa Structured Intelligence será la andragogía que se especializa en el aprendizaje del adulto, en la cual se toma en cuenta las características de los adultos en el proceso de aprendizaje, las mismas que son el auto concepto, la experiencia, la prontitud en aprender y la orientación para el aprendizaje¹³.

Dentro de la metodología se encuentran técnicas que ayudan para obtener un mejor aprendizaje, las cuales se describen a continuación:

¹²Eduardo Martínez y Francisca Martínez, *Capacitación por competencia, principios y métodos*, Chile, 2009, p. 129.

¹³Nancy Tapia, *Compilación para el módulo de psicosociopedagogía de educación de adultos*, Ecuador, Escuela Politécnica del Ejercito, 2005, p. 12-13.

Metodología	Descripción	Recomendaciones	Nivel de aplicación		
			Actitudes	Habilidades	Conocimientos
Team Learning Technique	Juego de simulación interactivo compuesto por diversas actividades para potenciar el autoconocimiento y desarrollo, a través de la formación de equipos que compiten entre sí.	Feedback específico sobre habilidades que se pretende desarrollar.	XX	XXX	XX
Outdoor Training	Actividades formativas al aire libre realizadas en equipo para provocar emociones que impulsan el aprendizaje.	Experimentar e innovar fuera del entorno habitual. Trabajo en Equipo. Alto Impacto.	XXX	XX	X
Teatro	Escenificación de la realidad mediante situaciones exageradas a través de actores.	Alto Impacto. Muestra evidencias sin necesidad de profundizar. Relación y emociones.	XXX	XXX	XX
Simulación de Negocio	Basada en el aprendizaje por experiencia. Se realiza a través de un tablero que simula una organización y se refleja todas las áreas de la misma.	Visión Global. Desarrollo de Competencias. Gestión del Negocio.	XXX	XXX	XX
E-learning	Aprendizaje continuo que utiliza como soporte el ordenador.	Rentabilizar el tiempo y permite el seguimiento continuo. Flexibilidad "Aprender haciendo".	X	XX	X

Figura 1. Técnicas de aprendizaje, metodología. Referencia Hay Group/SAP

Recursos didácticos	Descripción	Recomendaciones	Nivel de aplicación		
			Actitudes	Habilidades	Conocimientos
Exposiciones en público	Protenciar el hábito de la comunicación en público y reportar al grupo los resultados de la puesta en práctica de los planes de acción.	Habilidades de Comunicación. Feedback personalizado.	XX	XXX	XX
Role Plays	Medio para potenciar el autoconocimiento y fuente de obtención de ideas alternativas.	Observación de situaciones reales.	XXX	XXX	XX
Técnica de Grupo Nominal	Estimula la creatividad del grupo y fomenta la asociación de ideas.	Innovación y creatividad. Generación de nuevas ideas.	XX	XXX	XX
Videos	Escenas de películas para enriquecer el contenido de los temas tratados y grabación del Role Plays para el análisis en profundidad de los comportamientos.	Observar comportamientos y desarrollo de competencias.	XX	XX	X
Técnicas de Análisis y Solución de Problemas	Fórmulas de compromiso que ayudan a superar las dificultades de comunicación	Favorece la capacidad de análisis. Aplicación directa.	XX	XXX	XX
Learning Activities	Experimentación en ámbitos distintos al profesional para la clarificación de conceptos.	Poner en práctica áreas de mejora de uno mismo.	X	XX	XXX

Figura 2. **Técnicas de aprendizaje, recursos didácticos.** Referencia Hay Group/SAP

Los medios implican el equipamiento adecuado con respecto a la sala de capacitación, mesas, sillas, pizarrón de tiza líquida con sus marcadores, computador y retroproyector, además de lo solicitado por el instructor tanto para la capacitación interna como externa.

La evaluación y sus instrumentos deben ser confiables ya que a través de su medición se puede observar si se está cumpliendo con los objetivos planteados en el proceso de formación. Existen cuatro niveles de evaluación según el modelo de Kirkpatrick (Hay Group/SAP, 2006, 943) que son 1) reacciones, se refiere al proceso de capacitación, 2) aprendizaje, qué aprendieron y cuánto aprendieron los participantes, 3)

Comportamientos en el desempeño laboral y 4) Resultados en la rentabilidad o en parámetros de gestión.

En cada nivel se plantea objetivos, las herramientas de medición, las personas que evaluarán y el momento que se llevará a cabo la medición.

1.2.5. Plan de Carrera

Según London citado y tomado como un concepto amplio por Dutra¹⁴ la carrera vendría a ser la unión de la labor cumplida con las posiciones alcanzadas por la persona consiguiendo una experiencia consciente y valorativa tomando en cuenta las necesidades, motivaciones y objetivos que lo guían en cada etapa de su vida, dentro de las condiciones de la organización que se encuentran delineadas en las políticas y procedimientos así como en escalas organizacionales y en la sociedad. Conformando una carrera flexible a cambios para mejorarla y perfeccionarla.

En un concepto más resumido el plan de carrera es un modelo en el cual se detalla las posibilidades y los requisitos a realizar para acceder al crecimiento o movimiento del personal dentro de la organización, relacionando las aspiraciones de los empleados respecto de su vida profesional con la misma y con la planificación estratégica de la organización. Se debe tener en cuenta que el empleado debe conocer su plan de carrera antes de la contratación puesto que sus aspiraciones con respecto a su vida profesional deben encontrarse alineadas con las ofrecidas por la organización y por ende con la planificación estratégica.

El diseño del plan de carrera se basa en tres pilares que conservan cierta estabilidad en el tiempo 1) la estructura de la organización, comprometiéndose a ofrecer la posibilidad de movilidad, ascenso y desarrollo, pues los niveles jerárquicos tienden a ser

¹⁴ Joel Dutra, *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Brasil, Editora Atlas S.A., 1996, p. 17.

planos en la actualidad; 2) los procesos de la organización, los cuales son documentados y conocidos; y 3) los conocimientos deben ser posibles.

Para realizar el diseño del plan de carrera la organización debe contar con la descripción de puestos con su respectiva misión, funciones y actividades; debe realizar un mapa de puestos en el cual se encuentren las áreas de la organización y los niveles de responsabilidad; debe formular los perfiles de los puestos con los conocimientos y competencias requeridos.

Con esta información se establece los niveles jerárquicos con sus respectivos niveles de actuación, alcance regional, alcance de responsabilidad, tipo de actividad, tratamiento de la información y nivel de supervisión. En seguida se define los ejes de carrera que son agrupaciones por áreas afines basados en los perfiles de puestos. A continuación se constituye las líneas de carrera que se refiere al direccionamiento de un puesto a otro, las mismas que pueden ser lineales, en red, paralelas, en Y o múltiples.

Finalmente se obtiene el plan de carrera con todos los elementos descritos.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La compañía Structured Intelligence del Ecuador fue fundada en 1995, es partner de Oracle Corporation una de las mayores compañías del mundo en productos de software, siendo el ERP JD Edwards uno de sus productos. Structured Intelligence proporciona a sus clientes el servicio de consultoría y el ERP JD Edwards como su principal producto. Actualmente la empresa cuenta con 55 empleados en relación de dependencia.

La estructura de la compañía se encuentra descrita en el siguiente organigrama.

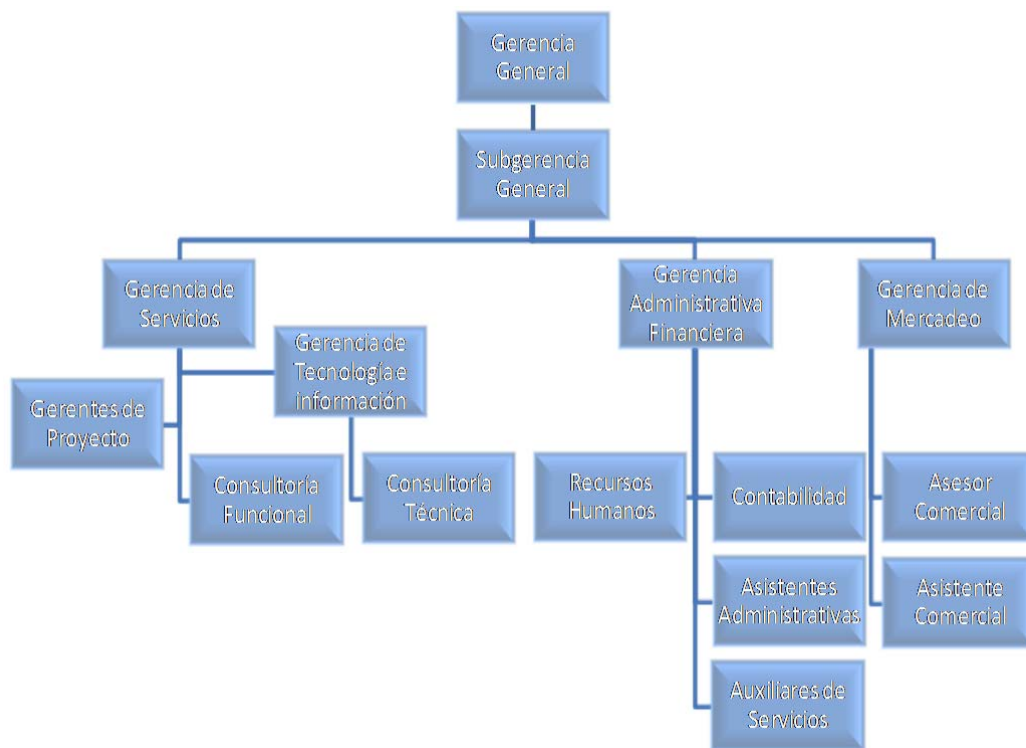


Figura 3. **Organigrama Structured Intelligence.** Referencia Structured Intelligence

Consultoría se encuentra dividida en 1) área funcional que a su vez se subdivide en módulos según la especialidad de los consultores y del ERP; y 2) área técnica subdividida en desarrollo y CNC –requerimientos de hardware-. Asimismo existen cinco niveles dentro de consultoría.

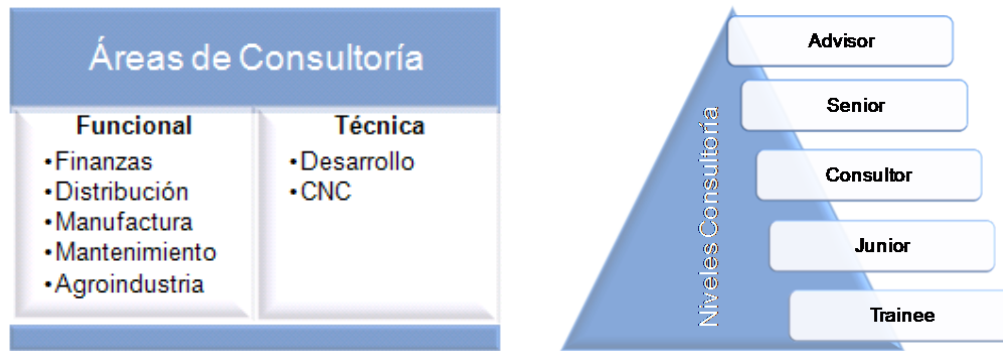


Figura 4. **Niveles de Consultoría.** Referencia Structured Intelligence

2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La compañía cuenta con una planificación estratégica. Auspiciados por los directivos y dirigidos por una empresa consultora, se realizaron reuniones de los empleados en el año 2010, para proponer la misión, visión y añadir valores institucionales, obteniendo y adoptando lo siguiente:

- Misión: acompañar a las medianas y grandes empresas en la redefinición y reinversión de su modelo de negocios guiándolas en la transformación de su infraestructura informática.
- Visión: continuar siendo líderes en el mercado ecuatoriano, crecer con nuestros clientes, ofrecer a la comunidad empresarial nuestras soluciones.
- Valores institucionales añadidos:
 - * Respeto: tenemos un trato digno con todo el ecosistema con el que colaboramos, valorando el tiempo de los demás y sus opiniones aunque difieran de la nuestra.
 - * Compromiso: es responsabilidad, dar cumplimiento a la consecución de los objetivos en común, demostrando siempre la eficiencia y puntualidad; es

conocer las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conllevan.

- * Confianza: es creer en la otra persona, que posee el conocimiento necesario para hacer crecer y contribuir a la organización.
- * Servicio: entender que nuestro mayor diferenciador en el mercado es proporcionar el servicio con la actitud y calidad esperadas, en el tiempo y presupuesto estimados y con el alcance acordado.
- Valores institucionales anteriores:
 - * Ética profesional
 - * Manejo de confidencialidad de la información del cliente
 - * Lealtad

La propuesta de valor: tenemos un modelo de negocio consistente, cubrimiento nacional, alianzas con líderes tecnológicos y estratégicos, un liderazgo comprobado, conocimiento e integración de sistemas transaccional en ambiente internet, sistemas y metodologías de clase mundial. Nuestro talento: reclutamos, entrenamos y retenemos el mejor capital humano. Mejoramiento continuo, capacitación equipos de trabajos integrados, soporte a nivel nacional con el mejor nivel de consultoría.

Los productos que oferta la empresa de manera principal son el ERP JD Edward como bien y la consultoría como servicio.

El mercado objetivo es empresas grandes y medianas en relación a ventas e inversiones.

Los objetivos de la empresa, realizados por la subgerencia y gerencia, son los siguientes:

1. Generar una rentabilidad del 10% para la organización en el año 2012.
2. Optimizar los procesos actuales y generar nuevas oportunidades de negocio para nuestros clientes. Añadir funcionalidad que les permitirán conocer, procesar y explotar óptimamente la información.

Las políticas que se han impartido y rigen en la empresa son:

- Uso de voucher
- Uso de departamentos
- Gastos de viaje
- Permisos
- Préstamos al personal

2.2. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

Recursos humanos en la actualidad cumple una función de coordinación y depende del departamento administrativo financiero. Realiza lo siguiente: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, seguridad y salud.

Los objetivos, acciones e indicadores de recursos humanos actuales se describen en la siguiente figura.

Objetivos	Acción	Indicadores
Mantener actualizados los Manuales necesarios para la gestión de Recursos Humanos.	Actualizar los perfiles y descriptivo de cargos de la organización, unificar las políticas existentes en un manual y concluir con la elaboración del Manual de Cargos.	Manual de Cargos.

Objetivos	Acción	Indicadores
Llevar a cabo el Plan de Capacitación.	Ejecutar y modificar el plan de Capacitación.	Registrar un mínimo de 50 horas de capacitación al personal administrativo y comercial y de 350 al área de servicios.
Implementar Reglamento de Salud Ocupacional y entregar al Ministerio.	Lograr la inscripción del Reglamento de Salud Ocupacional en el MRL.	Reglamento ingresado al MRL.
Implementar Plan de Desarrollo conjuntamente con el Comité Operacional.	Armando el Plan de Desarrollo Profesional, para revisar el diseño del mismo, se prevé realizar una sesión con el Comité Operacional una vez concluida el levantamiento.	Alcanzar el 100% de diseño de Plan de desarrollo individual de la organización en el presente año.
Implementar la Gestión del Desempeño.	Elaborar los formatos de Evaluación de Desempeño, Planificar la retroalimentación y programar realizarlo semestralmente con el apoyo de las Gerencias y Jefaturas.	Resultados de Evaluación, Tabla de valoración del personal. 20% del personal y retroalimentación por las Gerencias.
Gestión de Seguridad - SART.		Aprobar las Auditorias del IEISS.
Fortalecer el rol del equipo gerencial.	Programa de Coaching Directivo para los miembros del Staff.	Apoyar a que se incremente la rentabilidad de la empresa (equipo de trabajo) - Evaluación de 360 ^a .
Fortalecer el Clima Laboral de la organización.	Tener un punto de medición del clima organizacional, para mejorar.	Puesta en marcha de la encuesta laboral.
Elaborar actividades para integración y trabajo en equipo.	Promover la integración y trabajo en equipo, fortalecimiento de la identidad institucional, a través de actividades extra organizacionales para recolectar dinero y apoyar a la Navidad Diferente.	Alcanzar la meta de \$3.000, que servirán par apoyo de la Navidad Diferente.

Objetivos	Acción	Indicadores
Diseñar el Plan de Capacitación Anual, para finanzas y para Oracle, para todos los miembros de la Organización.	Realizar el levantamiento de necesidades de capacitación por áreas y realizar el Plan de Capacitación Anual.	Plan de Capacitación Final.
Difusión del Reglamento de Salud Ocupacional.	Dar a conocer el reglamento.	Evaluación del conocimiento.
Descubrir al personal de alto rendimiento.	Como parte del Plan de Desarrollo Profesional, se necesita identificar el personal que se debe retener y son los más importantes para la operación de la organización. Siempre que tengamos herramientas.	Retención del personal de alto rendimiento, al mes de diciembre
Capacitar a las Gerencias en el manejo de personal, especialmente para la evaluación del Desempeño.	Dar herramientas para manejo de personal.	Evaluar conocimiento sobre la capacitación. Evaluar como lo ven sus subalternos. Entregar las herramientas al 100%.

Figura 5. **Objetivos de Recursos Humanos.** Referencia Structured Intelligence

2.2.1. Competencias

Las competencias fueron incorporadas hace aproximadamente tres años por recursos humanos de forma independiente, se describían siete competencias requeridas para toda la organización. En este período se incorporaron y se eliminaron ciertas competencias, actualmente se cuenta con nueve; no existen competencias específicas por puestos, tampoco existe niveles de competencias exigido; las competencias se describen a continuación:

1. Flexibilidad.- la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y

valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

2. Identificación con la compañía.- la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.
3. Pensamiento analítico.- la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.
4. Búsqueda de información.- la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.
5. Iniciativa.- Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar

proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).

6. Orientación al cliente.- Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.
7. Impacto e influencia.- implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.
8. Trabajo en equipo y cooperación.- implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. “Equipo”, como en el caso de “Liderazgo”, se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.
9. Desarrollo de personas, implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Se evaluó al área de servicios con las nuevas competencias por primera vez hace aproximadamente año y medio atrás, de manera general ya que no se encontraban definidos niveles por puestos de trabajo. Se realizó las evaluaciones por parte de

superiores, pares y el evaluado, la ponderación de cada uno fue de 50% superiores, 35% pares y 15% evaluado.

No se ha realizado nuevamente una evaluación de desempeño.

El formato utilizado fue el siguiente:

2. INSTRUCCIONES: Evalúe el desempeño de su colaborador, valorando de acuerdo a la frecuencia con la que el comportamiento evaluado se manifiesta. (5 :Siempre, 4: Muy frecuentemente, 3: Frecuentemente, 2: Ocasionalmente, 1: Rara vez, 0: nunca) Mantenga en perspectiva la actitud que engloba a cada comportamiento. Comparta con el evaluado ejemplos y razones que le han llevado a valorar cada comportamiento de la manera en que lo ha hecho.				
Comportamientos demostrados por los colaboradores		Comportamientos evidenciados por el evaluador	Apreciación Evaluado (EO)	Apreciación Evaluador (ER)
Flexibilidad: es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y ariadadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.	1	Actua dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia que le sea demostrada. Comprende los puntos de vista de los demás.		3
	2	Actua aplicando las normas con flexibilidad, dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la Organización.		4
	3	Actua adaptando su comportamiento a la situación. Decide qué hacer basándose en la situación que se presente.		4
	4	Actua adaptando su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación.		2

Figura 6. **Evaluación de desempeño.** Referencia Structured Intelligence

2.2.2. Capacitación

Recursos Humanos ha tratado de implementar un plan de capacitación anual basado en las necesidades de la empresa, de manera especial en el área de servicios. El objetivo del plan de capacitación fue habilitar al personal en aspectos de conocimiento del ERP, por lo tanto lo referente a competencias no se incorporaron. Sobre el conocimiento lo requerido fue un 95% sobre el ERP y un 5% sobre la especialidad. Sin embargo no se lo ha podido implementar por los siguientes motivos:

1. Dependencia de disponibilidad de cursos del ERP realizados por la University Oracle. Oracle tiene una universidad con sede en Estados Unidos en la cual se imparten cursos de todos los productos que ofertan. Existe una malla de estudios

del ERP basada en el módulo que se desee aprender, tienen tres formatos de cursos dentro de la modalidad de enseñanza de la universidad, los cuales son: presencial, en línea o discos magnéticos.

No obstante, la disponibilidad de los cursos en cualquier modalidad depende en primer lugar de la existencia de ellos, ya que en muchas ocasiones al buscar un curso no existe el mismo en ningún formato. Si existe la oferta del curso requerido de manera presencial o en línea, se tiene que esperar llenar un mínimo de participantes para la apertura, lo cual no es muy probable.

2. Falta de especialistas. Al ser un programa técnico y no impartido por universidades generales o empresas de capacitación, existen pocos especialistas en el ERP, lo cual limita la presencia de maestros que puedan enseñar las aplicaciones en la empresa.
3. El recurso del tiempo de los empleados. Los consultores se encuentran dentro de proyectos que absorben su tiempo, lo cual no permite disponer de ellos cuando se requiera.
4. Los valores económicos que representan los cursos son muy altos. Los cursos ofertados en las modalidades presencial y en línea por persona supera en su mayoría los \$1500 por dos o tres días, si se tendría la opción de tomarlo presencialmente se asumiría los costos de logística, lo cual podría duplicar o triplicar el valor del curso.

No obstante, la empresa tiene un esquema de capacitación, que empieza en el primer día de ingreso a la compañía con la inducción general, la cual se realiza en un día.

Al ser un software con cambios continuos de versiones y aplicaciones, por lo más cada dos años, mantienen a los consultores en constante aprendizaje, por lo que se da

mucha importancia a la auto-capacitación basada en manuales que proporciona Oracle para el funcionamiento del ERP JD Edwards a sus partners, sin embargo son poco didácticos, incompletos en información y se encuentran en inglés técnico. Por lo que la manera de aprendizaje es prueba-error lo que causa tiempo perdido hasta encontrar el procedimiento correcto.

Se proporciona herramienta para probar aplicaciones y procesos del ERP JD Edwards denominada “Demo” y adicionalmente una hora diaria de manera general para toda el área de consultoría en todos sus niveles.

No se planifica la auto capacitación ya que esta depende de la necesidad inmediata del consultor con respecto a la implementación que se encuentre realizando.

La replica del conocimiento por parte de un consultor que se ha capacitado en una aplicación es una forma de propender el conocimiento del ERP a más consultores, pero no se lo realiza de manera continua.

El personal que no tiene ningún conocimiento del ERP JD Edwards ingresa como consultor trainee (entrenado) por tres o seis meses, en este período se realizan una prueba de conocimiento en el primer trimestre, la misma que define su ascenso o su permanencia como trainee, si permanece se toma otra evaluación en el segundo trimestre para su ascenso.

Gerencia de servicios asigna un tutor para que lo guíe y responda preguntas sobre el sistema. El tutor es un consultor que tiene un rango más alto dentro del área de consultoría.

La localización para que realice su entrenamiento depende de las disposiciones emitidas por gerencia de servicios en unión con el tutor, la misma que puede ser en las oficinas de la compañía o en las instalaciones del cliente.

Si la preparación se la realiza en las oficinas de la compañía, el consultor trainee se dedica completamente a leer los manuales y utilizar la demo, y el tutor por lo general realiza su labor por internet a través del chat o del correo electrónico cada semana una hora y cada mes un día. Si la preparación se la realiza en las instalaciones del cliente el consultor trainee se dedica directamente a realizar trabajos básicos en el ERP que el tutor le indica, la lectura de manuales se la hace sobre ese tema específico, esta forma ha sido la más utilizada para el aprendizaje en el área de servicios, sin embargo el consultor trainee no logra tener los conocimientos requeridos ya que solo se concentra en un punto del programa.

El personal que realiza la tutoría no ha recibido capacitación sobre técnicas pedagógicas o andragógicas.

2.2.3. Planes de carrera

No existe un plan de carrera definido en la compañía, se lo ha venido realizando de manera empírica a través de una comisión de sueldos y ascensos del personal, tomando en cuenta los siguientes requisitos:

Requisito	Incremento	Ascenso
Informe evaluador del inmediato superior	Si	Si
Tiempo	Si	Si
Proyectos	Si	Si
Pruebas de conocimiento en el ERP	No	Si
Certificados en Oracle	No	Si
Conocimiento de un nuevo tema del ERP y su respectiva replica	No	Si

Figura 7. **Requisitos para ascensos.** Referencia Structured Intelligence

En el manual de funciones se encuentra descrito lo requerido en tiempo y/o en proyectos para cada puesto, la información adicional se la trasmite el gerente de servicios o de tecnología a los consultores.

Sin embargo dependiendo de las circunstancias los requisitos son solicitados de manera total, parcial o no son requeridos en algunos casos, así también la decisión puede ser tomada de manera unilateral por la gerencia o subgerencia, por lo que no existe una política precisa que se pueda aplicar.

3. METODOLOGÍA

La investigación realizada es social la cual estudia “una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada)”¹⁵

La metodología utilizada para esta investigación es la cualitativa ya que se busca el conocimiento de un fenómeno social incluyendo a las personas involucradas. Mientras se construye el estudio paralelamente se comprende el fenómeno desde el aspecto de los involucrados y de la situación actual, por lo que el conocimiento se incrementa llegando a una mejor descripción del mismo.

El método de investigación manejado es el descriptivo a través de un caso de estudio, empresa Structured Intelligence con la finalidad de comprender el fenómeno específico y formular resultados a través de un modelo para lograr una situación deseada. Se ha delimitado el estudio al área de consultoría basándose en los puestos de trabajo calificados como de alto impacto en la estrategia.

Las variables que se observan en el estudio son tres: el aprendizaje, las competencias y el plan de carrera; donde las variables independientes son el aprendizaje y las competencias, y la variable dependiente es el plan de carrera.

Las técnicas de obtención de información usadas son: bibliográfica, documental, entrevista a profundidad con modalidad directa, encuestas con modalidad directa y en línea, y observación.

La técnica bibliográfica sustenta principalmente el marco teórico del presente estudio.

¹⁵Ezequiel Ander-Egg, *Técnicas de investigación social*, Argentina, Editorial Lumen, 1995, p. 10.

La técnica documental respalda principalmente el estudio de la situación actual y colabora como guía para la realización de las entrevistas, esta fue entregada por la empresa como políticas, manuales de puestos, manuales del producto, entre otros documentos de la organización inherentes al estudio.

La técnica entrevista a profundidad sustenta la situación actual y la situación deseada del estudio. Estas entrevistas han sido realizadas a jefaturas y a empleados de la empresa de forma flexible, dinámica, abierta, no estructurada, se ha tomado en cuenta la perspectiva y las experiencias de los entrevistados, se las ha realizado de manera reiterativa con los entrevistados para solventar dudas en cuanto avanza la investigación para la mejor comprensión de las situaciones y de las variables.

Se ha llevado un registro inmediato después de las entrevistas en el cual se encuentran respuestas de los entrevistados, comentarios, interpretaciones entre otros para la realización de un mejor análisis de la información.

La técnica de encuestas se la ha realizado con formatos ya establecidos con la modalidad en línea a través de correo electrónico para llegar a los consultores; y con formatos realizados para el presente estudio con la modalidad directa por ser una prueba piloto.

La técnica de la observación se la ha realizado en los entornos donde se desempeñan los consultores, mirando su manera de actuar en los mismos.

Se clasificó los datos obtenidos poder realizar el respectivo análisis de las propiedades de las variables y su tipo de relación.

Se realizó benchmarking para las variables independientes proponiendo un modelo dentro de una situación deseada para cada una.

Finalmente se propuso un plan de carrera para la empresa Structured Intelligence.

3.1. ASPECTOS PREVIOS A LA SITUACIÓN DESEADA

Desde hace algunos años atrás se ha tratado al aprendizaje como una transmisión de técnicas en el área laboral ya que las tareas se las ejecutaba de manera mecánica y los cambios se los realizaba en períodos largos de tiempo. Si bien es cierto esta capacitación ha contribuido al mejoramiento del nivel de trabajo de los colaboradores y la competitividad en las organizaciones, también es cierto que en la actualidad los cambios se los realiza de manera más acelerada y la ejecución del trabajo no se circunscribe a lo mecánico, más aún en las empresas con productos de tecnología y servicios, como es el caso de Structured Intelligence.

Por lo que estos cambios traen consigo nuevos desafíos en el trabajo y por ende en el aprendizaje. Se requiere personas que conjuguen sus conocimientos, habilidades, técnicas, experiencias, valores entre otros, para afrontar situaciones nuevas o problemas de diversa índole en sus puestos de trabajo y obtengan un resultado exitoso; esto hace referencia a las competencias laborales.

En este caso se ha encontrado que las competencias servirán para lograr los objetivos propuestos en la Planificación Estratégica de la empresa y los objetivos de las áreas; por lo que es importante analizar que competencias se tomarán como base para que la empresa pueda realizar estos objetivos. Se plantea específicamente para este caso a las competencias como actitudes o comportamientos probados para realizar de forma exitosa la labor encomendada.

Al ser el ámbito laboral tan diverso se puede encontrar con un sin número de competencias por lo que algunos autores las han clasificado y se las puede encontrar en diccionarios para su mejor utilización.

En el presente caso se ha mantenido a los dos grupos de competencias, primero las competencias organizacionales o llamadas también cardinales, permitiendo que la empresa mantenga unos estándares en todos los puestos de trabajo relacionándolas de manera directa con la planificación estratégica.

Y segundo las competencias técnico-funcionales o específicas que permiten el mejor desempeño relacionándolas con la descripción de los puestos de trabajo de manera concreta.

Estas competencias deben ser explicadas y comunicadas a todo el personal de la empresa sin excepción, con el apoyo y participación de los altos directivos. Esto significa que se tomará a las competencias como gestión para todos los subsistemas de talento humano. Para obtener el conocimiento, la concienciación, la interiorización y mejoramiento de las competencias se implica de manera directa al aprendizaje, el mismo que también debe ser realizado como gestión.

La gestión del aprendizaje en la empresa es importante porque debe ser tratado como un proceso inherente para realizar la mejor difusión de la información de los aspectos de competencias y de los aspectos técnicos de los productos ofertados por la empresa. Esto deviene del análisis de la situación actual en la cual se observa el no cumplimiento de los objetivos propuestos en la planificación estratégica, en el plan de capacitación y el descontento por parte del personal de la forma actual de capacitación.

Por lo tanto, se plantea modelos de gestión por competencias y de gestión del conocimiento, ya que estos modelos forman un círculo interdependiente; revisados periódicamente, realizando correcciones o mejoramientos a los mismos se transforma en espirales constantes de superación para la empresa.

No obstante a lo planteado la empresa puede obtener contrariamente a los modelos planteados un fracaso total, si no se toma en cuenta la afección que la motivación de los empleados ejerce en ellos. Para conocer los motivos de los empleados se realizó una encuesta de la cual se obtuvo la primacía del motivo de logro.

De manera sucinta el logro va muy ligado a la obtención de resultados y objetivos organizacionales e individuales. Por lo tanto, esta motivación se alinea muy bien con el modelo planteado para las competencias, no obstante se genera una nueva necesidad o problema que es el vínculo que se debe establecer para que los empleados concreten sus objetivos individuales dentro de la empresa.

Los objetivos individuales detectados en el estudio se refieren al desarrollo que se puede obtener dentro de la empresa, esto significa que es importante para los empleados saber el plan de carrera que se ofrece, con sus respectivos requisitos para conseguir alcanzar niveles de desarrollo profesional dentro del mismo y el apoyo brindado por la empresa de forma concreta. En tal caso el plan de carrera pasa a ser un pilar importante para la empresa ya que en el mismo confluyen los objetivos organizacionales e individuales.

Por lo tanto un plan de carrera debe ser realizado de manera minuciosa para que la conjugación de los objetivos organizacionales e individuales se traduzca en rutas alcanzables y deseables. Dentro de los requisitos solicitados en el plan constan las competencias y las habilidades del empleado, los que deben ser potenciados con el apoyo de la empresa a través del aprendizaje, por lo tanto el modelo de gestión del conocimiento se vuelve un aspecto elemental para conseguir entrar en el plan de carrera.

4. PROPUESTA DE LA SITUACIÓN DESEADA

Una vez analizada la situación actual y basándose en la investigación y diagnóstico realizado, se propone cambios en los puntos siguientes.

4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Se detalla a continuación los cambios propuestos a la planeación estratégica:

Actuales	Deseados	Motivo de revisión
Misión		
Acompañar a las medianas y grandes empresas en la redefinición y reinención de su modelo de negocios guiándolas en la transformación de su infraestructura informática.		No se identificó ningún ajuste propuesto.
Visión		
Continuar siendo líderes en el mercado ecuatoriano, crecer con nuestros clientes, ofrecer a la comunidad empresarial nuestras soluciones.	Continuar siendo líderes en el mercado ecuatoriano, ofreciendo a la comunidad empresarial nuestras soluciones con la participación de nuestro talento humano.	Se elimina el crecer con nuestros clientes dado que una vez finalizada la implementación se cierra la relación comercial, solamente se mantienen las actualizaciones del sistema. Se incorpora la participación del talento humano, ya que es importante como elemento diferenciador de servicio y ese es el enfoque actual.
Valores y principios		
Respeto, tenemos un trato digno con todo el ecosistema con el que colaboramos, valorando el tiempo de los demás y sus opiniones aunque difieran de la nuestra.		No se identificó ningún ajuste propuesto.
Compromiso, es responsabilidad, dar cumplimiento a la consecución de los objetivos en común, demostrando siempre la eficiencia y puntualidad; es conocer las condiciones que estamos aceptando y las obligaciones que éstas conlleva.	Compromiso, damos cumplimiento a la consecución de los objetivos en común, con conocimiento de las condiciones aceptadas y las obligaciones que éstas conlleva de manera responsable.	Se enfatiza la acción de las personas en los valores como creencia.
Confianza, es creer en la otra persona, que posee el conocimiento necesario para hacer crecer y contribuir a la organización.	Confianza, creemos en las personas, en su conocimiento para hacer crecer y contribuir con la organización.	Se enfatiza la acción de las personas en los valores como creencia.

Servicio, entender que nuestro mayor diferenciador en el mercado es proporcionar el servicio con la actitud y calidad esperadas, en el tiempo y presupuesto estimados y con el alcance acordado.	Servicio, entendemos que nuestro mayor diferenciador en el mercado es proporcionar el servicio con la actitud y calidad esperadas, en el tiempo y presupuesto estimados y con el alcance acordado.	Se enfatiza la acción de las personas en los valores como creencia.
Manejo de confidencialidad de la información del cliente.	Confidencialidad, manejamos la información del cliente y de nuestra empresa con total seguridad de manera apropiada y privada.	Se incrementa el concepto y se enfatiza la acción de las personas en los valores como creencia.
Lealtad		Se elimina, dado que se considera como un valor intrínseco de las personas, que se va generando en base al sentido de pertenencia y compromiso posterior. No es un valor de inicio en las personas.
Ética profesional	Ética profesional, guardamos y cumplimos las normas de SIEC en cada acto de nuestra conducta.	Se incrementa el concepto y se enfatiza la acción de las personas en los valores como creencia.
Productos		
Software ERP "JD Edward"		No se identificó ningún ajuste propuesto.
Consultoría		No se identificó ningún ajuste propuesto.
Mercado objetivo		
Grandes y medianas empresas en relación a ventas e inversiones.		No se identificó ningún ajuste propuesto.
Propuesta de valor		
Tenemos un modelo de negocio consistente, cubrimos el mercado nacional, alianzas con líderes tecnológicos y estratégicos, un liderazgo comprobado, conocimiento e integración de sistemas transaccional en ambiente internet, sistemas y metodologías de clase mundial. Nuestro talento: reclutamos, entrenamos y retenemos el mejor capital humano. Mejoramiento continuo, capacitación equipos de trabajos integrados, soporte a nivel nacional con el mejor nivel de consultoría.		No se identificó ningún ajuste propuesto.

Objetivos estratégicos		
Generar una rentabilidad del 10%.		No se identificó ningún ajuste propuesto.
Optimizar los procesos actuales y generar nuevas oportunidades de negocio para nuestros clientes. Añadir funcionalidad que les permitirán conocer, procesar y explotar óptimamente la información.	Optimizar los procesos.	No se identificó ningún ajuste propuesto.
	Generar nuevas oportunidades de negocio.	Se elimina la generación de nuevas oportunidades de negocio para clientes porque cada empresa logra este objetivo y se reemplaza por nuevas oportunidades de negocio para SIEC. Se elimina todo lo de la funcionalidad por ser parte del producto, no un objetivo.
	Profesionales competentes.	Se añade este objetivo ya que el mismo se encuentra inmerso en la propuesta de valor.
Políticas		
Uso de voucher	Remuneraciones	Las políticas actuales se relacionan con procedimientos, se propone realizar nuevas políticas estratégicas adicionales a las existentes.
Uso de departamentos	Carrera	
Gastos de viaje	Desarrollo	
Permisos	Capacitación y aprendizaje	
Préstamos al personal	Calidad y mejoramiento continuo	

Figura 8. **Plan Estratégico de la situación deseada.**

Finalmente obtenemos el cuadro de mando integral de la empresa.

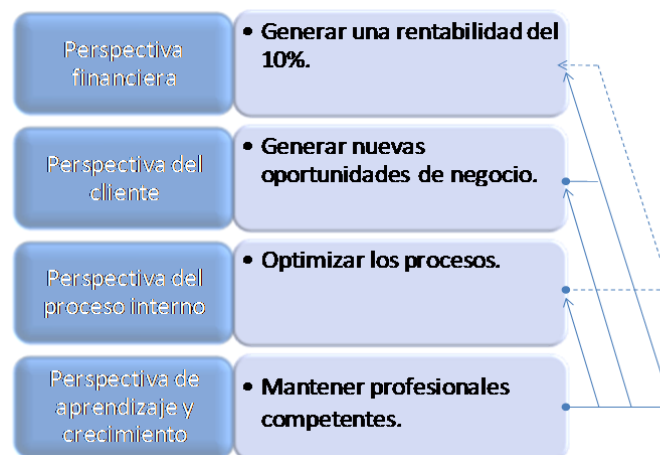


Figura 9. **Cuadro de mando integral.** Referencia Kaplan y Norton

4.2. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS

En principio antes de señalar los objetivos de recursos humanos se ha limitado la propuesta de la situación deseada a través de la diferenciación de los puestos de trabajo que intervienen en el cumplimiento de la planeación estratégica, de manera que el rango utilizado será “A” alto impacto en la estrategia a “C” bajo impacto en la estrategia.¹⁶.

Los puestos “A” han sido seleccionados por la relación directa que existe con los objetivos estratégicos, los cuales son los puestos del área de servicios que equivale al 70% del total del personal. A su vez se a priorizado a consultoría que equivale al 85.71% del área de servicios y al 60% del total del personal ya que de manera continua y estrecha se relaciona con el cliente.

El objetivo estratégico que preside los objetivos de recursos humanos es mantener profesionales competentes, por lo que se plantea por prioridad y como objetivos relacionados los siguientes:

1. Establecer el modelo de gestión por competencias que permita la administración integral de los colaboradores.
2. Implementar el modelo de gestión del conocimiento para generar el principal activo que es el conocimiento, experiencia y expertise en la implementación de productos y desarrollo de consultorías.

Un factor importante es la motivación de los empleados por lo que según el análisis realizado se estima que el motivo de logro es el más apropiado para conseguir los objetivos esperados, para lo cual se efectuó un test sobre motivos de David McClelland, anexo 1, al área de consultoría, dando como resultado promedio los siguientes datos:

¹⁶Mark Huselid, *El cuadro de mando del capital humano*, España, Ediciones Deusto, 2005, p. 57-72.

Motivo	Valor obtenido	Significado
Logro	8,42	extremadamente importante
Afiliación	7,68	muy importante
Poder	7,24	muy importante

Figura 10. Resultados de test sobre motivos.

Escala	de	a
Extremadamente importante	8,01	10
Muy importante	6,01	8
Importante	4,01	6
Poco importante	2,01	4
Muy poco importante	0,01	2
Nada importante	0	0

Figura 11. Escala de test sobre motivos. Referencia David McClelland

Por lo que se deriva que el área de consultoría se encuentra alineada para lograr los objetivos esperados.

4.2.1. Modelo de gestión por competencias

Al realizar la propuesta deseada se toma el modelo de Martha Alles para efectuar un benchmarking (M. Alles, 2008, 88).



Figura 12. Pasos para implantar la gestión por competencias. Referencia Martha Alles

Basándose en la misión, visión y la planeación estratégica se ha establecido que la organización posea competencias cardinales y competencias específicas, las mismas que se incluirán en la descripción de puestos de trabajo. En la actualidad existen nueve competencias cardinales y ninguna competencia específica, dentro de las cardinales existen competencias que no pueden ser aplicadas a la totalidad de la organización por la diversidad de puestos de trabajo. Es importante que la empresa defina competencias específicas por puesto ya que estas son las que llevarán al personal a tener el éxito deseado según su función.

No existen niveles de competencias los cuales son importantes para conocer la evolución que se va adquiriendo sobre la realización de la competencia y para el ascenso al próximo nivel.

Los criterios utilizados para definir las competencias con sus respectivos grados -A el más alto y D el más bajo- son: iniciar con un número de tres competencias cardinales para poder interiorizarlas y concientizarlas en la organización, escoger cinco competencias específicas en el cargo de consultoría, para lo cual se ha tomado el desempeño exitoso que han tenido los consultores en niveles advisor y senior, el criterio de los gerentes de área y de proyecto.

Para la exposición de la investigación se encuentra las competencias con su nivel para el cargo de consultoría nivel consultor.

Después de realizar el análisis se ha concluido que las competencias¹⁷ cardinales que debe tener todo el personal de la organización son: 1) orientación al cliente interno y externo (competencia que se conserva), 2) orientación a resultados y 3) responsabilidad.

¹⁷ Martha Alles, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2002, p. 33-108.

1. Orientación al cliente interno y externo.-Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento ala forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con “atención al cliente”, que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es A: Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.

2. Orientación a los resultados.- es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es B: Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.

3. Responsabilidad.- esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es B: Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

Las competencias específicas (M. Alles, 2002, 33-108) que debe tener todo el personal de consultoría son: 1) aprendizaje continuo, 2) trabajo en equipo centrado en objetivos (competencia que se conserva como específica con la modificación de centrado en objetivos), 3) flexibilidad (competencia que se conserva como específica), 4) desarrollar la relación con el cliente y 5) credibilidad técnica.

1. Aprendizaje continuo.- es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa (o corporación según corresponda). Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know How adquirido en foros locales o internacionales

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es C: Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.

2. Trabajo en equipo centrado en objetivos.- la habilidad de movilizar los aspectos positivos y el entusiasmo de los miembros del equipo para la obtención de un objetivo común.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es C: Ayuda a que el equipo se centre en sus objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros. Facilita los enfoques en equipo.

3. Flexibilidad.- es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es B: Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para

adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.

4. Desarrollar la relación con el cliente.- establece confianza y relaciones productivas en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas, pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación de la firma con el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es B: Alienta, por medio de una habilidad demostrable, a centrarse en los resultados. Obtienen la confianza de los clientes para desafiar constructivamente sus puntos de vista. Establece relaciones con los líderes clave en la organización del cliente. Tiene una sólida reputación profesional y trabaja con redes externas.

5. Credibilidad técnica.- es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás (fundamentalmente en la comunidad de negocios) sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

Dentro de la descripción de puesto el nivel requerido de la competencia es C: Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos. Establece contactos formales e informales con usuarios finales de los productos de la compañía.

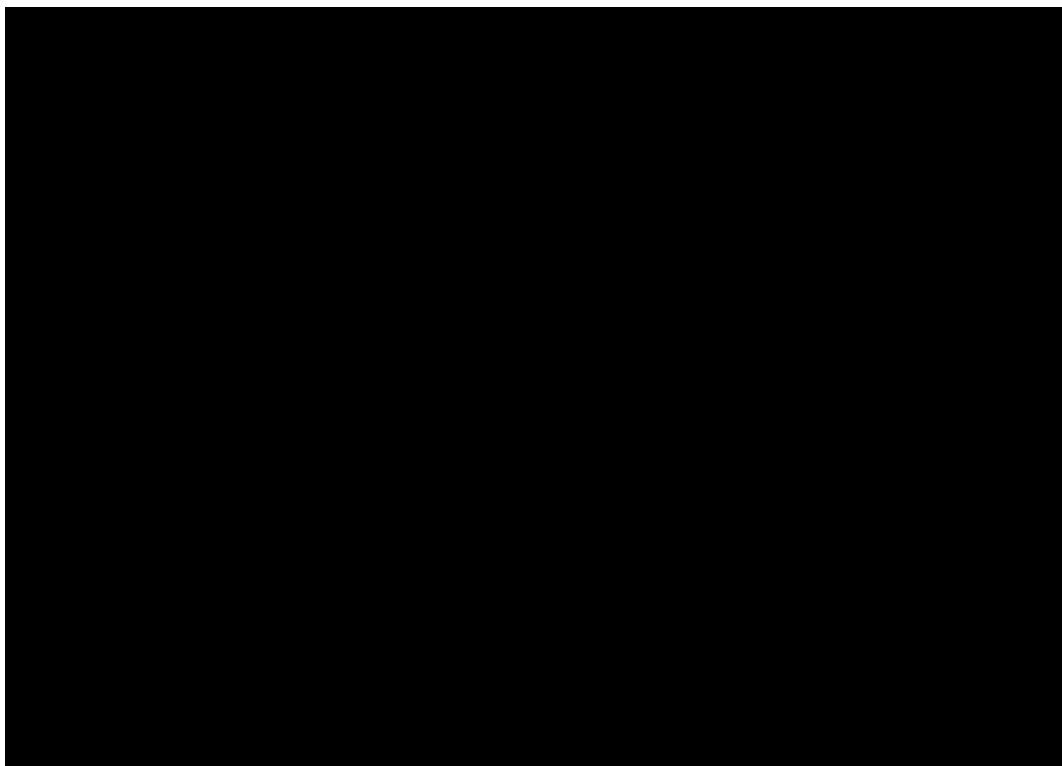


Figura 13. **Descriptivo de puesto.** Referencia Martha Alles

Para determinar las brechas entre las competencias definidas versus las que tienen los consultores, se realizará la evaluación de desempeño por competencias. Para el presente estudio se deja los lineamientos iniciales para la realización de la evaluación, ya que no se efectúa el levantamiento de la evaluación por detectar los siguientes inconvenientes que tiene que corregirse antes de la evaluación, estos son: (M. Alles, 2008, 265-267)

- Concienciar sobre la gestión de competencias en todos los niveles de la organización.
- Dar a conocer las competencias cardinales y las competencias específicas con sus niveles por puesto de trabajo y conceptualizadas en el diccionario.
- Entrenar a los evaluadores en la evaluación de desempeño por competencias de manera correcta entregando adicionalmente el formulario con el instructivo para

que no existan criterios subjetivos, errores del evaluador, comunicaciones negativas entre otras menos relevantes.

- Dar a conocer los objetivos de la evaluación.
- Capacitar a las personas que realicen la retroalimentación para comunicar de la mejor manera el resultado de la evaluación, sea esta no favorable, favorable, con objeciones, efusivas y otras reacciones que pueda tener el evaluado a través de la planificación adecuada.

Delineamientos para el formulario de evaluación de desempeño por competencias:

- El formulario está constituido por el encabezamiento, en el cual consta el cargo del evaluado, la fecha, el nombre del evaluado y la relación del evaluador con el evaluado. Adicionalmente se encuentra la escala para realizar la evaluación.
- El cuerpo del formulario está constituido por los niveles de competencia del cargo a ser evaluado, la escala de calificación de quien evalúa y los comentarios si fuere del caso.
- No se toma en cuenta en el formulario la escala impar ya que la tendencia puede ser calificar al medio y no reflejaría una evaluación objetiva, por lo que se presiona para que tome una posición no sesgada.

Las etapas propuestas se implementarán de manera posterior a toda la organización, sin embargo se aplicó una evaluación piloto para verificar la herramienta y metodología de evaluación. Los resultados de la evaluación piloto se muestran en el anexo 2.

A continuación el formulario de evaluación de desempeño por competencias:

Evaluación de desempeño por competencias

Cargo del evaluado: **Consultor**

Fecha:

Nombre del evaluado:

Posición que ocupa el evaluador
ante el evaluado:

Instrucciones: Por favor utilice la escala que incluimos a continuación:

1 = Excelente

2 = Muy bueno

3 = Necesidad de desarrollo

4 = Necesidad de mejora urgente

Nombre de la competencia/Nivel	Escala	Comentarios
Orientación al cliente interno y externo Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.		
Orientación a resultados Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.		
Responsabilidad Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.		
Aprendizaje continuo Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Busca y analiza proactivamente información pertinente para planificar un curso de acción.		
Trabajo en equipo centrado en objetivos Ayuda a que el equipo se centre en sus objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de los miembros. Facilita los enfoques en equipo.		
Flexibilidad Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de su tarea o favorecer la calidad del proceso.		
Desarrollar la relación con el cliente Alienta, por medio de una habilidad demostrable, a centrarse en los resultados. Obtiene la confianza de los clientes para desafiar constructivamente sus puntos de vista. Establece relaciones con los líderes clave en la organización del cliente. Tiene una sólida reputación profesional y trabaja con redes externas.		
Credibilidad técnica Resuelve problemas de clientes relacionados con los aspectos técnicos de los productos, sobre la base del conocimiento de sus aspectos positivos y negativos.		

Figura 14. Evaluación de desempeño por competencias. Referencia Martha Alles

Se ha considerado posterior a la prueba piloto los siguientes aspectos para la implementación efectiva del proceso de evaluación del desempeño:

- La evaluación se la realizaría por medio del correo electrónico para que exista una mayor confidencialidad.
- Se utilizara la evaluación de 180 grados que actualmente adopta la organización, sin embargo se aconseja que después del primer año de la gestión por competencias se amplíe a una evaluación de 360 grados.

El diseño de competencias para los subsistemas de recursos humanos no se los tratará en este estudio por encontrarse delimitado a capacitación o formación y planes de carrera que se trata más adelante.

4.2.2. Modelo de gestión del conocimiento

Al realizar la propuesta deseada se toma el modelo de Hay Group para efectuar un benchmarking, porque establece a la formación como un proceso que se alinea a la planificación estratégica, por lo tanto se acopla al caso del modelo de aprendizaje que se quiere implementar en la compañía (Hay Group/SAP, 2006, 934).

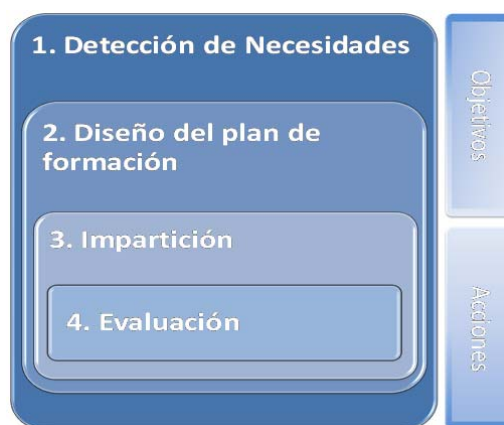


Figura 15. **Fases del proceso de formación.** Referencia Hay Group/SAP

4.2.2.1. Objetivos

Basándose en la planeación estratégica, la misión, la visión y los objetivos de recursos humanos se establece que los objetivos del plan de capacitación serán: 1) dar a conocer el modelo de competencias y su gestión en la empresa, 2) eliminar o minimizar las brechas de las competencias y de las habilidades sobre JD Edwards requeridas a los empleados e 3) instaurar facilitadores internos.

4.2.2.2. Detección de necesidades

La detección de necesidades para el presente estudio se basa en:

1. El insuficiente o nulo conocimiento por parte del personal de la empresa sobre la gestión por competencias y su poca concienciación.
2. Las brechas existentes de las competencias por su reciente implantación y brechas de las habilidades sobre JD Edwards requeridas a los empleados facilitadas por las evaluaciones técnicas.
3. Escasa transmisión de conocimientos por parte de los consultores.

4.2.2.3. Diseño del plan de formación

El diseño del plan de formación se ha centrado en todo el personal con lo que respecta a la gestión por competencias denominándolo “Programa A” y en la sección de consultoría para el cierre de brechas y transmisión de conocimientos denominándolo “Programa B”.

La decisión sobre el programa A “Gestión por competencias” ha sido realizada tomando las siguientes directrices:

1. Objetivos
 - Alcanzar la comprensión total de los significados de gestión de competencias en primera instancia en los niveles de gerencias.

- Alcanzar la comprensión total de los significados de gestión de competencias en todos los niveles de la organización.
- Realizar un diseño curricular con su respectivo contenido.
- Escoger la metodología.

2. Estructuración del diseño curricular

Los principios para la estructura del diseño curricular han sido:

- Escoger el modelo modular en el que se organiza los conocimientos y las etapas de aprendizaje de los contenidos hasta llegar a su totalidad.
- Se lo realizará basado en metas a cumplir por parte del capacitado.
- Predominará la autonomía del capacitado.
- Contempla la realización exclusiva de la gestión por competencias
- El tiempo para cada módulo será de 2 horas por semana por cuatro semanas.

El diseño curricular propuesto para la gestión por competencias es el siguiente:

Diseño Curricular

Introducción

La empresa ha adoptado la gestión por competencias, la misma que servirá para alcanzar los objetivos de éxito de los colaboradores y los objetivos estratégicos de la organización.

Objetivo general

Al finalizar el curso el educando estará en capacidad de efectuar y emplear el modelo de gestión por competencias, entendiendo la lógica y los motivos de su adecuación a la organización.

Objetivos específicos

Al finalizar la persona estará en condiciones de:

- * Conocer el modelo de gestión por competencias
- * Comprender la gestión estratégica y por competencias
- * Aprender los conceptos y aplicación de la gestión por competencias

Contenidos

Módulo 1

1. Gestión de competencias
2. Concepto de competencias

Módulo 2	
3. Motivos y valores	
4. Diccionario de competencias	
Módulo 3	
5. Aplicación de la gestión de competencias I	
Módulo 4	
6. Aplicación de la gestión de competencias II	
7. Incidencia de las competencias	
8. Conclusiones y síntesis	
Metodología	
* Charlas del facilitador y de los capacitados	
* Lecturas para compartir criterios	
* Lectura de texto soporte y síntesis críticas en aula	
* Soporte de los criterios del capacitado con bases técnicas investigadas	
* Participación en grupos de trabajo	
* Planteamiento de puntos de vista a través de una presentación grupal	
Evaluación	
* Control de lecturas	15%
* Participación en sesiones	15%
* Presentaciones grupal en clase (1 módulo)	35%
* Trabajo final individual	35%
Bibliografía	
Martha, Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008	

Figura 16. **Diseño curricular – Gestión de competencias.**

La decisión sobre el programa B “Gestión por competencias y habilidades” se ha dividido en “Gestión por competencias II”, “Gestión de habilidades” y “Gestión de formadores” siendo este curso el primero en tomarse dentro del programa B y si es posible antes del programa A.

En “Gestión por competencias II” se han tomando las siguientes directrices:

1. Objetivos

- Desarrollar las competencias cardinales y específicas.
- Analizar y/o realizar un diseño curricular con su respectivo contenido por cada curso programado.
- Escoger la metodología.

2. Estructuración del diseño curricular

Los principios para la estructura del diseño curricular han sido:

- Escoger el modelo modular en el que se organiza los conocimientos y las etapas de aprendizaje de los contenidos hasta llegar a su totalidad.
- Se lo realizará basado en metas a cumplir por parte del capacitado.
- Predominará la autonomía del capacitado.
- Contempla la realización de cursos por competencias, que se han agrupado de la siguiente manera:
 - a) Orientación al cliente interno y externo, desarrollo de la relación con el cliente y credibilidad técnica.
 - b) Orientación a resultados, trabajo en equipo centrado en objetivos y flexibilidad.
 - c) Responsabilidad y aprendizaje continuo.

De esta manera se facilita la búsqueda de cursos fuera de la empresa, que den las bases para el conocimiento de las competencias.

- Los cursos a) y b) se los dividirá en dos niveles y el curso c) en un nivel.
- El tiempo estimado para la realización de los cursos será de ocho meses, la duración de cada curso se estima una semana con dos horas diarias o un solo día.

En “Gestión de habilidades” se han tomando las siguientes directrices:

1. Objetivos

- Alcanzar niveles de conocimientos de JD Edwards de acuerdo al nivel del consultor.
- Mantener la actualización de versiones.

- Realizar un diseño curricular con su respectivo contenido por cada curso programado.
- Escoger la metodología.
- Dirigir la auto capacitación.

2. Estructuración del diseño curricular

Los principios para la estructura del diseño curricular han sido:

- Escoger el modelo modular en el que se organiza los conocimientos y las etapas de aprendizaje de los contenidos hasta llegar a su totalidad.
- Se lo realizará basado en metas a cumplir por parte del capacitado.
- Predominará la autonomía del capacitado.
- Contempla la realización de cursos por niveles, que se agrupan por especialidad.
- El tiempo estimado para la realización de los cursos será de una semana con dos horas diarias.

En “Gestión de formadores” se han tomando las siguientes directrices:

1. Objetivos

- Mantener un staff de formadores con los conocimientos y habilidades requeridos para dirigir programas de capacitaciones internas.
- Realizar un diseño curricular con su respectivo contenido por cada curso programado.
- Escoger la metodología.

2. Estructuración del diseño curricular

Los principios para la estructura del diseño curricular han sido:

- Escoger el modelo modular en el que se organiza los conocimientos y las etapas de aprendizaje de los contenidos hasta llegar a su totalidad.
- Se lo realizará basado en metas a cumplir por parte del capacitado.
- Predominará la autonomía del capacitado.
- Contempla la realización de un curso.
- El tiempo estimado para la realización del curso será de dos días de ocho horas diarias.

Adjunto una propuesta con el diseño curricular para el curso “Entrenamiento para entrenadores (facilitadores)” en el anexo 3.

4.2.2.4. Impartición

La impartición se la realiza para garantizar el éxito del plan de formación, para lo cual se efectúa los siguientes pasos: selección de formadores, los mismos que pueden ser externos e internos, debiendo realizar una búsqueda de proveedores externos que ofrezcan cursos acordes a lo requerido por la organización, determinando criterios previamente normados para el efecto.

Para la selección de formadores internos, la organización debe buscar entre sus empleados, las personas que tengan las siguientes características:

- Dominio teórico y experiencia en la profesión, para el área de consultoría se tomarán en cuenta a los niveles de consultor, senior y advisor.
- Autoridad moral, demostrando que es consecuente con lo que hace y enseña.
- Vocación para comunicar y compartir su saber y experiencias.
- Motivador, para lograr que el grupo participe en forma activa y entusiasta.
- Voluntad de superación y de actualización constantemente de sus conocimientos.

- Compromiso con los valores de la organización.

Se realizará la coordinación de procedimientos, metodología y dinámicas del grupo de formadores internos para estandarizar de mejor manera el tipo de enseñanza impartida, sin embargo se respetará el estilo de cada uno.

Se establece un plan de comunicación de formación, en primer lugar se solicitará a los instructores su participación por escrito (especialmente a los internos), se comunicará de los cursos a los gerentes involucrados con los educandos para que puedan realizar la calendarización de su personal de manera verbal y escrita, se solicitará a la gerencia administrativa los recursos de logística por formulario escrito y al personal designado para la preparación se entregará invitaciones individuales por correo electrónico.

La organización y control de la logística contempla el equipamiento básico, los proveedores externos tendrán instalaciones acordes a la capacitación las cuales deben ser conocidas previamente al igual que la empresa quien cuenta con la logística requerida para que se pueda realizar la capacitación interna.

Entre las modalidades presencial, a distancia o mixta se elige para el programa A la modalidad presencial y para el programa B la mixta.

El control del presupuesto se realizará en cada parte del proceso de formación y se lo subdividirá en los cursos asignados, de esta manera se precautela que no exista desfases de recursos económicos para la realización de los programas.

4.2.2.5. Evaluación

La evaluación se la tomará como la herramienta que permita conocer si los objetivos se han logrado y realizar un mejoramiento continuo de los procesos de formación.

El formador o en su defecto el jefe inmediato al final del curso solicitará un plan de acción de desarrollo individual, donde el participante se compromete a obtener ciertos objetivos específicos y concretos en un período de tiempo.

Sin embargo, una parte de la formación quedará suelta ya que es la que se refiere a los cursos de Oracle University, los mismos que si son posibles se los tomarán en cuanto se encuentren disponibles.

La matriz de evaluación escogida es presentada a continuación:

	Nivel I: Reacciones	Nivel II: Aprendizaje	Nivel II: Comportamientos	Nivel IV: Resultados
Objetivos	Medir nivel de agrado frente a - Contenidos de formación - Nivel de consecución de objetivos - Metodología - Monitor - Medios - Entorno	Verificar si se ha cumplido los objetivos pedagógicos	Verificar si lo aprendido se aplica en el puesto de trabajo	Verificar si lo aprendido se aplica en el puesto de trabajo a través de resultados palpables en parámetros de gestión: - Pertinentes - De coste moderado - Fiables - Aceptables
Herramientas	. Cuestionario	. Pruebas de conocimiento/ actitudes	. Evaluación del rendimiento o desempeño . Entrevista de seguimiento	. Nuevos clientes conseguidos . Cumplimiento de plazos
Quienes	Instructores y Alumnos	Instructores y Alumnos	Evaluación 180 grados	Gerente de Proyecto
Momento	Después del curso	Después del curso - Inmediato - A los tres meses	Después del curso - A los tres meses	Después del curso constantemente

Figura 17. **Niveles de evaluación.** Referencia Kirkpatrick - Hay Group/SAP

4.2.3. Planes de Carrera

El plan de carrera propuesto es la conjunción en la cual, la organización y el empleado toman la decisión de enlazar los procesos de competencias y aprendizaje para lograr los objetivos de la empresa con los objetivos personales a través de ascensos o cambios internos al cual el empleado puede acceder.



Figura 18. Pasos para implementar el plan de carrera.

4.2.3.1. Mapa de puestos

La elaboración del plan de carrera inicia con la identificación de las áreas existentes en la organización, así tenemos que basándose en la identificación de procesos o la cadena de valor se la dividió de esta manera: 1) Soporte, 2) Comercial y 3) Operaciones

	Eje 1	Eje 2	Eje 3	
Áreas / Competencias	Soporte	Comercial	Operaciones	
	Administrativa y Financiera	Mercadeo	Servicios y Tecnología	Consultoría
Cardinales	Orientación al cliente interno y externo			
	Orientación a resultados			
	Responsabilidad			
Específicas *	Pensamiento analítico	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo	Aprendizaje continuo
	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Pensamiento estratégico	Trabajo en equipo centrado en objetivos
	Integridad	Negociación	Liderazgo	Flexibilidad
	Desarrollo de relaciones	Desarrollar la relación con el cliente	Dirección de equipos de trabajo	Desarrollar la relación con el cliente
	Empoderamiento	Conocimiento de la industria y el mercado	Empoderamiento	Credibilidad técnica

Figura 19. Ejes de carrera.

Para un mejor análisis se procedió a ubicar los departamentos en cada área, los mismos que se encuentran en el organigrama y se identifica los ejes de carrera.

Se identifican las competencias cardinales y específicas por departamento; se determinan para efectos del estudio de manera personal, las competencias específicas administrativas y financieras, mercadeo; y, servicios y tecnología. (Ver figura 17)

Se determinan los niveles de desarrollo organizacional según su jerarquía (Grupo ocupacional). Estos niveles se los relaciona con la actuación dentro de la estrategia, el alcance regional, las responsabilidades, la rutina de las actividades, la incidencia de la información y si requiere o no supervisión.

Nivel	Jerarquía	Nivel de Actuación	Alcance Regional	Alcance de Responsabilidades	Tipo de actividad	Tratamiento de información	Nivel Supervisión
7	Dirección	Estratégico	Nacional e Internacional	Corporativo	Baja rutina	Decide	Bajo
6	Gerencia		Nacional	Unidad de negocio		Participa decisión	
5	Coordinación	Táctico	Nacional	Unidad de negocio	Media rutina	Recomienda y analiza	Medio
4	Consultoría			Multiárea		Asesora, analiza y organiza	
3	Consultoría básica	Operacional	Local	Área	Alta Rutinaria	Procesa y analiza	Alto
2	Asistencial			Actividades		Recolecta y procesa	
1	Auxiliar			Actividades		Ejecuta	

Figura 20. Niveles de desarrollo organizacional.

Se clasifican los puestos por cargos de desarrollo organizacional obteniendo el mapa de puestos.

Nivel	Jerarquía	Cargos Existentes Servicios y Tecnología	Cargos Existentes Administrativa y Financiera	Cargos Existentes Mercadeo
7	Dirección	NA	NA	NA
6	Gerencia	Gerencia de Servicios y G. Tecnología e Información	Gerencia Administrativa Financiera	Gerencia de Mercadeo
5	Coordinación	Gerencia de Proyectos	Recursos Humanos	NA
4	Consultoría	Consultoría Advisor, Senior y Consultor	Contabilidad	Asesor Comercial
3	Consultoría básica	Consultoría Junior y Trainee	NA	NA
2	Asistencial	NA	Asistente Administrativa	Asistente de Mercadeo
1	Auxiliar	NA	Auxiliar de Servicios	NA

Figura 21. **Mapa de puestos.**

4.2.3.2. Perfiles de cada puesto

Se realiza la identificación del perfil de cada puesto de trabajo. Así tenemos que para consultoría se han determinado los requisitos y habilidades (se encuentran ampliados en el manual de funciones) y las competencias.

Dado el alcance del presente trabajo, a continuación se presenta la información relacionada a los perfiles de cargo de consultoría:

Habilidades y requisitos / Niveles	Advisor	Senior	Consultor	Junior	Trainee
Formación	Maestría	Diplomado	S. y cursos especialización	Superior	Superior
Conocimiento generales	Completos	Completos	Intermedios	Básicos	Básicos
Prueba de conocimientos JDE o certificado Oracle	90% o 2 certificados	90% o 2 certificados	80% o 1 certificado	70%	70%
Conocimiento de un nuevo tema JDE y réplica	2	1	1	0	0
Experiencia o proyectos	5 años	4 años	2 años	6 meses	0

Competencias					
Orientación al cliente interno y externo	A	A	A	B	C
Orientación a resultados	A	A	B	C	C
Responsabilidad	A	A	B	C	C
Aprendizaje continuo	A	B	C	C	D
Trabajo en equipo centrado en objetivos	A	B	C	C	C
Flexibilidad	A	B	B	C	D
Desarrollar la relación con el cliente	A	B	B	C	D
Credibilidad técnica	A	B	C	D	D

Figura 22. Perfiles de cargo de consultoría.

4.2.3.3. Puestos claves

Para definir las posiciones claves, se realizó un análisis de cargos utilizando las siguientes variables:

- Complejidad del rol o función
- Horizonte de planificación
- Impacto en la estrategia y táctica
- Escasez en el mercado
- Impacto en los procesos de negocio

La escala utilizada para puntuar a las variables de la matriz es la siguiente:

- Bajo impacto 1
- Impacto medio bajo 2
- Impacto medio 3
- Impacto alta 4

A continuación se presenta el resultado de la selección de posiciones claves:

Puesto	Área	Departamento	Complejidad Del Rol / Función	Horizonte De Planificación	Impacto En La Estrategia Y Táctica	Alta cotización / escasez en el mercado	Impacto En Los Procesos De Negocio	Total	
Gerencia de Mercadeo	Comercial	Mercadeo	3	4	4	4	4	3,80	Alta
Gerencia de Servicios	Operaciones	Servicios y Tecnología	4	3	4	4	4	3,80	
Gerencia Adm. Financiera	Soporte	Administrativa y Financiera	4	4	3	3	4	3,60	
Consultoría Advisor	Operaciones	Consultoría	4	3	3	4	4	3,60	
Consultoría Senior	Operaciones	Consultoría	4	3	3	4	4	3,60	
Gerencia de Tecnol. e Información	Operaciones	Servicios y Tecnología	3	3	3	4	4	3,40	Media
Consultoría	Operaciones	Consultoría	3	3	3	4	4	3,40	
Gerencia de Proyectos	Operaciones	Servicios y Tecnología	3	3	3	3	4	3,20	
Recursos Humanos	Soporte	Administrativa y Financiera	3	3	4	3	3	3,20	
Asesor Comercial	Comercial	Mercadeo	2	3	2	2	3	2,40	Mediabaja
Consultoría Junior	Operaciones	Consultoría	2	2	2	3	3	2,40	
Contabilidad	Soporte	Administrativa y Financiera	3	3	2	1	2	2,20	
Asistente de Mercadeo	Comercial	Mercadeo	2	2	1	2	2	1,80	Baja
Consultoría Trainee	Operaciones	Consultoría	2	1	2	2	2	1,80	
Asistente Administrativa	Soporte	Administrativa y Financiera	2	2	1	1	1	1,40	
Auxiliar de Servicios	Soporte	Administrativa y Financiera	1	1	1	1	1	1,00	

Figura 23. Posiciones clave.

De esta manera se utiliza cuartiles para realizar la categorización. Los rangos obtenidos son siguientes:

- Bajo impacto 1 a 2,09 D
- Impacto medio bajo 2,10 a 3,19 C
- Impacto medio 3,20 a 3,59 B
- Impacto alta 3,60 a 3,80 A

Se considera cargos claves de la organización los que se encuentren en “A” y “B”.

4.2.3.4. Diseño de la ruta de carrera

Con toda la información descrita, se concluye que el tipo de línea de carrera que debería aplicar la organización es la múltiple.

A continuación se presenta la propuesta de ruta de carrera.

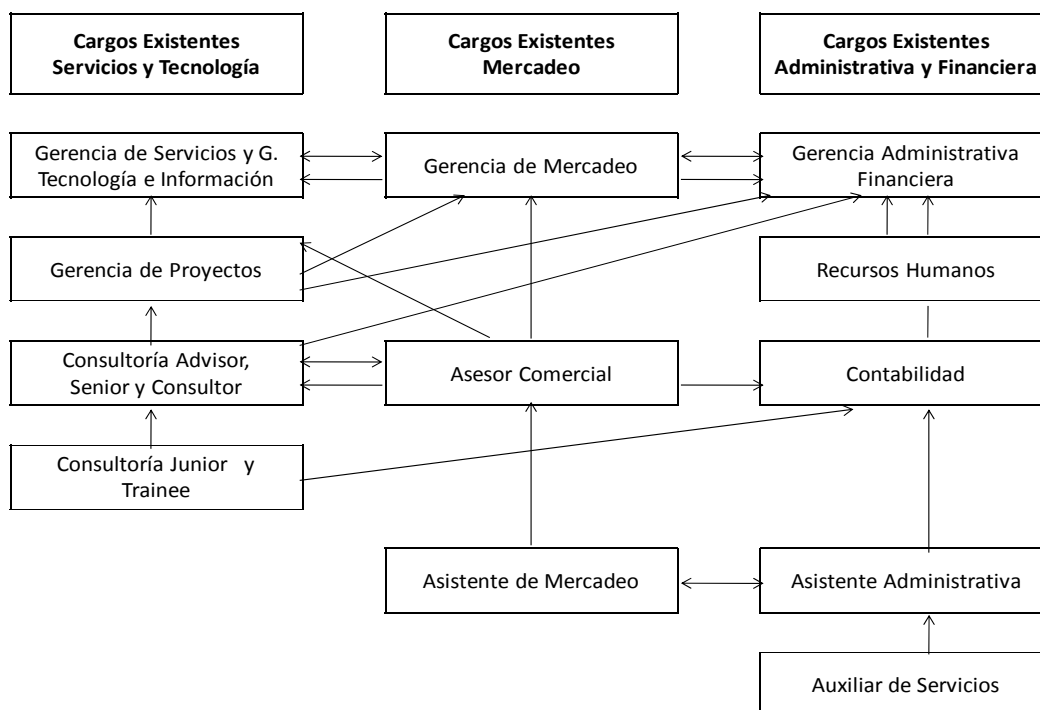


Figura 24. **Ruta de carrera.**

La matriz realizada por el autor Joel Dutra, ha sido la seleccionada como herramienta para ubicar el nivel en el que se encuentra la persona con respecto a sus habilidades y competencias, para seleccionar si es o no facilitado el ascenso o su ruta de carrera.

La matriz se encuentra dividida en cinco partes: 1) crítico, 2) alerta, 3) parcialmente adecuado, en estas secciones no se recomienda realizar el ascenso, 4) adecuado se recomienda el ascenso y 5) se recomienda el ascenso y el cambio a un área o cargo con mayores responsabilidades.

A continuación la herramienta a utilizar:

Requisitos de ascenso	3	Supera	ALERTA Revalidar el programa del área y analizar dificultades en relación a las competencias	PARCIALMENTE ADECUADO Requiere orientación del líder en cuanto a sus expectativas de entrega	ADECUADO Requiere orientación del líder para avanzar en las competencias Analizar posibilidades de ofrecer atribuciones más complejas	CAMBIO Preparado para asumir un programa más desafiante Indicado para sucesión
	2,25				Preparar al profesional para asumir nuevos programas y desafíos inmediato	Invertir en capacitación técnica para asumir nuevos programas inmediatos
	1,5	Aceptado				
		Desarrollo	Requiere diálogo sobre expectativas en relación a la entrega y priorización de competencias	Requiere acciones para atender los requisitos técnicos y diálogo con el líder sobre las expectativas de entrega	Desarrollar acciones para priorizar necesidades técnicas	Desarrollar acciones inmediatas para cubrir necesidades técnicas
	0,75	No cumple	CRÍTICO Se recomienda tratar el caso con emergencia	Requiere acción inmediata para realizar los requisitos técnicos y diálogo con el líder sobre las expectativas de entrega	Requiere priorizar el equilibrio entre las necesidades técnicas exigidas para su carrera	
			No cumple	Desarrollo	Aceptado	Supera
			0,75	1,5	2,25	3
			Competencia nivel requerido			

Figura 25. **Matriz ascensos.** Referencia Joel Dutra

La escala de validación de requisitos para realizar la matriz es la siguiente:

- No cumple con niveles mínimos No cumple 0
- Desarrollo se encuentra en un nivel anterior Desarrollo 1
- Aceptado se encuentra en el nivel requerido Aceptado 2
- Supera el nivel requerido Supera 3

La puntuación es proporcionada de manera interna por la evaluación de desempeño por competencias, la evaluación técnica y el tiempo de experiencia en el cargo o proyectos asignados.

De manera que si tomamos un ejemplo de ascenso de consultor junior a consultor, con su respectiva escala se tendría:

Habilidades y requisitos	Mínimo	Escala
Formación	Ingeniería y cursos especializados	1
Conocimiento generales por especialidad	Intermedios	2
Prueba de conocimientos JDE o certificado Oracle	70%	1
Conocimiento de un nuevo tema JDE y réplica	1	2
Experiencia o proyectos	2 años	2
Promedio		1,60
Competencias / Niveles		
Orientación al cliente interno y externo	A	1
Orientación a resultados	B	2
Responsabilidad	B	1
Aprendizaje continuo	C	2
Trabajo en equipo centrado en objetivos	C	2
Flexibilidad	B	3
Desarrollar la relación con el cliente	B	2
Credibilidad técnica	C	1
Promedio		1,75

Figura 26. **Ejemplo escala de ascenso.**

Trasladando el promedio del puntaje a la tabla se observa que la persona se encuentra en la división “adecuado” con la siguiente recomendación: prepararlo para que asuma nuevos retos y desafíos inmediatos; por lo tanto se aprobaría su ascenso.

A continuación se presenta la política del plan de carrera sugerida:

Política de plan de carrera

Objetivo

Promocionar y retener a los mejores talentos a través de ascensos y cambio de grupo ocupacional del empleado, en base al perfil de la persona con respecto al el perfil requerido.

Consideraciones generales

El plan de carrera contempla el ascenso del empleado al nivel inmediato superior de su respectivo grupo ocupacional y el cambio de grupo ocupacional del empleado.

Implica asumir funciones y responsabilidades de dificultad o complejidad mayor a las del nivel de procedencia, siempre y cuando cumpla el perfil requerido en términos de desempeño, competencias técnicas y experiencia.

El cambio de grupo ocupacional se realiza considerando las necesidades de la empresa y los intereses del empleado. El interesado debe realizar una solicitud escrita, anterior a la existencia de vacante y Recursos Humanos validará la aplicación en la promoción dentro del proceso de selección.

Procedimiento

Las exigencias para participar en el proceso son:

Cumplir con los requisitos y habilidades (se encuentran ampliados en el manual de funciones) y las competencias del perfil del puesto de nivel superior o del cambio de grupo ocupacional con la siguiente salvedad; la capacitación a acreditarse por el empleado para el cambio de grupo ocupacional no será menor al cincuenta por ciento (50%) de la capacitación acumulada exigida para el nivel y grupo ocupacional al que

postula. Dicha capacitación estará directamente relacionada con su especialidad y las funciones a desarrollar en el nuevo grupo ocupacional.

Cumplidos los requisitos y basándose en la matriz de ascenso, el empleado queda habilitado para intervenir en el ascenso o cambio.

En caso que dos o más empleados obtengan el mismo puntaje final, en el caso de existir solo una vacante, se procederá de la siguiente manera:

1. Se dará preferencia al empleado con más tiempo de permanencia en el nivel.
2. De mantenerse la igualdad, se dará preferencia al empleado con mayor tiempo de permanencia en el grupo ocupacional.
3. Si persiste la igualdad la Comisión de sueldos y ascensos conformado por los Gerentes de Áreas, Gerente Financiera, Subgerente General y responsable de Recursos Humanos aplicará otra exigencia para el desempate.

La fijación del cupo de vacantes se hará según las necesidades de la empresa y se constituye según el orden de prioridades siguientes:

- a) Las plazas vacantes producidas por ascenso, reasignación o cese del empleado.
- b) El incremento de plazas vacantes por niveles de carrera.

La evaluación del desempeño de competencias exigida para el cambio de grupo ocupacional corresponderá a la inmediata realizada en el cargo actual.

Se informará al empleado con una carta la decisión sobre su estatus y se realizará por parte de su inmediato superior una retroalimentación de la evaluación de desempeño por competencias.

5. CONCLUSIONES

La empresa debe interesarse en respaldar a sus empleados en la carrera profesional, ya que de esta forma obtiene una mejora en su competitividad, asimismo las personas adoptan actitudes secundarias que les permiten ser creadoras y apoderarse de su camino laboral para acceder a un mejor desarrollo personal. Adicionalmente, los empleados deben tomar acciones con su profesionalización de manera individual ya que el mercado laboral se ha vuelto más competitivo, de esta forma diversifican sus oportunidades dentro y fuera de la empresa.

El plan de carrera desde el punto de vista del empleado dependerá de la responsabilidad con la que él mismo se evalúe de tal forma que reconozca en que punto se encuentra y hacia donde quiere llegar fijando sus metas objetivamente, reconociendo su motivación personal que lo conducirá a poder obtenerlas y las herramientas disponibles para ello.

De otra parte el plan de carrera desde el punto de vista del empleador dependerá de la aplicación correcta que se realice y de la divulgación a todo nivel de tal forma que cree en los empleados confianza en el mismo.

La incorporación de las competencias en la gestión del talento humano permite el desarrollo de los empleados de forma más integral, no dividiendo o poniendo de lado la parte interna de las personas como una simple forma de ser sino mirando al individuo holísticamente, permitiendo que los comportamientos o actitudes sean parte de la vida laboral de modo más relevante, ya que se ha demostrado que ciertos comportamientos han generado éxito laboral basándose en los estudios de David McClelland.

Sin embargo se debe tomar en cuenta que las personas tienen actitudes que predominan más que otras, y no necesariamente son las que la empresa busca o requiere

para la realización de sus objetivos a pesar de que algunas de ellas y de manera personal han logrado éxitos, entonces el definir que competencias requiere la empresa se vuelve importante ya que ello servirá de base para la generación de toda la gestión de los subsistemas de talento humano.

Cuando las competencias han sido limitadas a las requeridas, la empresa se encuentra con la necesidad de que su personal las adquiera y en el mejor de los casos que las desarrolle o las modifique según las circunstancias y la mejor manera de realizarlo es a través del aprendizaje.

El aprendizaje permite a las personas realizar algo que no se encuentra a simple vista ya sea por desconocimiento o porque se supone que no se lo puede hacer, el aprendizaje permite ampliar la manera de conocer y hacer la realidad, es un proceso que inicia desde el momento del nacimiento, sino antes, hasta el momento que culmina la vida ya que es intrínseco en el ser humano.

Por lo tanto el aprendizaje se vuelve el motor de generación del cambio, en este caso es el generador del cambio o creación de las competencias de los empleados guiándolos hacia las requeridas por la empresa y hacia una mejor manera de aprender cualquier conocimiento requerido. La empresa debe tomar al aprendizaje no solamente como una inversión sino como una gestión continua y planificada que permitirá generar espirales de conocimiento para lograr metas individuales y organizacionales generando innovación constante.

El aprendizaje ayuda al empleado a ingresar a la ruta de carrera que se ha propuesto recorrer.

La evaluación del desempeño por competencias es un instrumento fundamental para la implementación de la gestión por competencias y gestión del conocimiento ya que se

toman decisiones basadas en los resultados de la misma. Así también para el empleado pasa a ser una herramienta que le permite conocer como cumple su trabajo y si debe cambiar su comportamiento.

Las gestiones de competencias y de conocimiento que realiza la organización no deben estar separadas de los objetivos estratégicos, sino por lo contrario tienen que ser alineadas a los mismos, de manera que toda la organización cumpla su Misión y Visión.

En base al estudio realizado y a la exposición del mismo se concluye que el aprendizaje incide de manera directa en los planes de carrera y favorece a que los mismos se cumplan, alineándose a la planificación estratégica.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, Arturo, *Módulo de estrategias metodológicas*, Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, 2004.

Alles, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2008.

Alles, Martha, *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias: el diccionario*, Buenos Aires, Ediciones Granica, 2002.

Ander-Egg, Ezequiel, *Técnicas de investigación social*, Argentina, Editorial Lumen, 1995.

Chiavenato, Idalberto, *La teoría general de la administración*, Colombia, McGraw-Hill, 1994.

Dutra, Joel, *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*, Brasil, Editora Atlas S.A., 1996.

Gómez, Germán, *Dirigir es educar: el gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*, España, McGraw-Hill, 1994.

Gómez, Guillermo, *Planeación y organización de empresas*, México, McGraw-Hill, 1996.

Hay Group/SAP, *Factbook Recursos Humanos*, España, Editorial Aranzadi, 2006.

Huselid, Mark, *El cuadro de mando del capital humano*, España, Ediciones Deusto, 2005.

Le Boterf, Guy, *Ingeniería de las competencias*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2001.

Martínez, Eduardo, y Francisca Martínez, *Capacitación por competencia, principios y métodos*, Chile, 2009.

Niven, Paul, *El cuadro de mando integral paso a paso*, España, Ediciones Gestión 2000, 2003.

Romans, Merce, et al., *La Educación de las personas adultas*, España, Ediciones Paidós, 1998.

Pineda, Pilar, et al., *Pedagogía laboral*, España, Editorial Ariel, 2002.

Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica*, España, Ediciones Granica, 1995.

Tapia, Nancy, *Compilación para el módulo de psicosociopedagogía de educación de adultos*, Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, 2005.